



SVOLTA TEAL. Viaggio tra le organizzazioni animante dal proposito evolutivo. Settima puntata

Se la governance è guidata dal proposito

La potenza del proposito evolutivo di un'azienda è tale che può costituire l'elemento principale della sua governance. Il caso ThoughtWorks

di Marina Capizzi

Sara Michelazzo, 32 anni, entra per la prima volta il 14 giugno 2015 negli uffici ThoughtWorks di Londra (Soho), software company di 4.500 persone nel mondo, 15 paesi, 42 uffici. Durante il processo di selezione, Sara ha sostenuto molteplici colloqui e prove con i suoi futuri colleghi (test di logica, review del portfolio, design strategy, pitch). La recruiter aveva solo attivato il contatto. In una prova, considerata fondamentale, le hanno chiesto di parlare di un argomento che l'appassionava legato alla giustizia economica nel mondo. Lei ha parlato dei rifugiati.

Un proposito, tre pilastri

Fondata più di vent'anni fa a Chicago da Neville Roy Singham, ThoughtWorks è un'azienda che ha il primo e fondamentale elemento di governance nel proposito: usare la tecnologia per rendere migliore il mondo. Questo *purpose* costituisce il faro per orientare ogni attività e decisione quotidiana interna ed esterna. Il proposito è tradotto in tre pilastri che muovono tutta l'organizzazione: *run a sustainable business* (rendere il business sostenibile), *champion software excellence and revolutionize the It industry* (essere un'eccellenza nel software e rivoluzionare il settore dell'It), *advocate passionately for social and economic justice* (promuovere appassionatamente la giustizia sociale e economica).

Quando Sara entra nella sede di ThoughtWorks, è subito sorpresa dall'atmosfera giocosa e familiare. Le fanno una foto e l'appiccicano sul frigo dove c'è scritto: "Facce nuove: chiacchierate con loro".

Un'intera cucina si affaccia sull'open space. C'è chi fa colazione, chi si prepara un caffè mentre si connette con gli altri. Ogni tanto arriva qualcuno che la saluta e inizia a parlare con lei. Nei primi due giorni Sara segue un percorso di onboarding, sceglie il Pc, fa il set up, l'assicurazione, scarica la app per i rimborsi (nessuno li controlla perché uno dei valori è "fai la cosa giusta", c'è fiducia nel fatto che le persone si comportino bene: non puoi migliorare il mondo se il primo a essere scorretto sei tu).

Sara Michelazzo, *Lead Esperience Design Consultant* di ThoughtWorks Italia



Marina Capizzi, co-founder di Primate-evolutionary purpose company
capizzi@primate.consulting





UN NUOVO MINDEST

REGOLE DI INGAGGIO

Cosa devo fare?

Ti abbiamo assunto perché tu possa dire a noi cosa dobbiamo fare.

Quale ruolo devo ricoprire?

Ti fai conoscere contribuendo e poi il ruolo emergerà. Non sei qui per alimentare l'eccellenza?

Qual è il piano di crescita?

Sei tu che ogni anno decidi i tuoi obiettivi e li comunichi: come alimenti l'evoluzione del mondo se prima non ti fai carico della tua evoluzione?

Dal buddy allo sponsor

Alle pareti, sono affissi manifesti: "Alcune persone sono trans: fattene una ragione"; "Ci sono persone che non parlano bene inglese, sii paziente" (se vuoi promuovere la giustizia sociale, inizia a includere chi è diverso da te). All'inizio, come tutti, Sara ha un *buddy*, un amico. È fondamentale che i nuovi arrivati conoscano al meglio l'organizzazione (come vengono scelti i *buddies*? Semplice. E-mail: c'è qualcuno che vuole fare il *buddy* dei nuovi arrivati?). Il *buddy* ti accompagna finché serve. Dopo di che, sei invitato a scegliere uno sponsor. Sara lo sceglie nel suo primo network, le persone che ha conosciuto durante il processo di selezione. Lo sponsor offre uno spazio di ascolto e di scambio, ma non ci sono regole: si inizia e si finisce in funzione delle esigenze. Puoi cambiare sponsor quando vuoi. Se entri senza esperienza lavorativa (la laurea non è un requisito fondamentale), vai per sei settimane alla ThoughtWorks University, in India o in Cina, dove non insegnano professori veri, ma dipendenti che si prestano per periodi all'insegnamento. I ragazzi hanno così l'occasione di creare immediatamente un network internazionale ad altissimo tasso di knowledge sharing.

Beach, primo "luogo" di lavoro

A chi entra avendo già esperienza lavorativa, invece, si dà un messaggio chiaro: per un

periodo dovrai esplorare e non sarai produttivo, anche per sei mesi o un anno. Per essere campioni di eccellenza e rivoluzionare il settore It, non puoi lavorare ventre a terra, devi creare le condizioni perché il futuro si palesi attraverso nuove idee. Il primo "luogo" di lavoro, infatti, si chiama *beach*, spiaggia: un open space dove si sta quando si entra in azienda, ma anche quando non si è assegnati a un progetto. Qui le persone si auto organizzano: studiano, scrivono software open source senza aver ricevuto una commessa. C'è gente che realizza mostre, scrive articoli, libri, si prepara per conferenze. Ogni tanto qualcuno ti chiede di dare una mano. Il tempo di permanenza nella *beach* non è pre-stabilito: dipende dal tuo ruolo, dal mercato in quel momento, dalle tue competenze.

Nessuno ti dice cosa fare

Sara, dopo una settimana dal suo arrivo, viene assegnata a un progetto strategico in cui sono coinvolti personaggi di spicco di ThoughtWorks. Il primo giorno chiede a quello che lei crede sia il suo capo: "Cosa devo fare?". Risposta: "Ti abbiamo assunto perché tu possa dire a noi cosa dobbiamo fare". In ThoughtWorks ognuno è invitato ad aggiungere valore portando il proprio punto di vista, nessuno è solo un esecutore. Dopo pochi mesi dal suo arrivo, le propongono di ridisegnare il processo di onboarding dei nuovi arrivati sulla base della sua recente esperienza. Qui non ti dicono come devi crescere, sei tu che ogni anno decidi i tuoi obiettivi e li comunichi: come alimenti l'evoluzione del mondo se prima non ti fai carico della tua evoluzione? Quando inizi a lavorare puoi seguire diverse community, inizi ad ascoltare, finché decidi a quali iscriverti e contribuire (ti togli quando vuoi). Nessuno ti dice che cosa devi fare. Sei tu che decidi in autonomia, in coerenza con il tuo ruolo e i tuoi interessi. Le community sono autogestite.

Nessuno ti assegna un ruolo

Sara è entrata come designer e vuole specializzarsi in product strategy: quindi, quando inizia a operare come designer, partecipa alla community di questi ultimi. Funziona molto a network: ti presentano le persone, entri nelle chat, ti fai conoscere contribuendo (non sei qui per alimentare l'eccellenza?) finché qualcuno ti chiama a ricoprire quel ruolo.



Come, infatti, accade a Sara. Se vuoi cambiare team o ruolo, puoi parlare con chiunque. L'importante è che parli con qualcuno, che capirà a chi indirizzarti. Oppure puoi contribuire così tanto alla community che, alla fine, è naturale entrarci. Poi formalizzi il passaggio con il *people team*. Sara, nove mesi fa, decide di tornare in Italia. Lo dice al suo sponsor, che le consiglia con chi parlare. Qui, se chiedi, il sistema ti aiuta a indirizzarti, ognuno ti dà informazioni: *servant leadership diffusa*. Un mese e mezzo dopo, Sara si trasferisce in Italia.

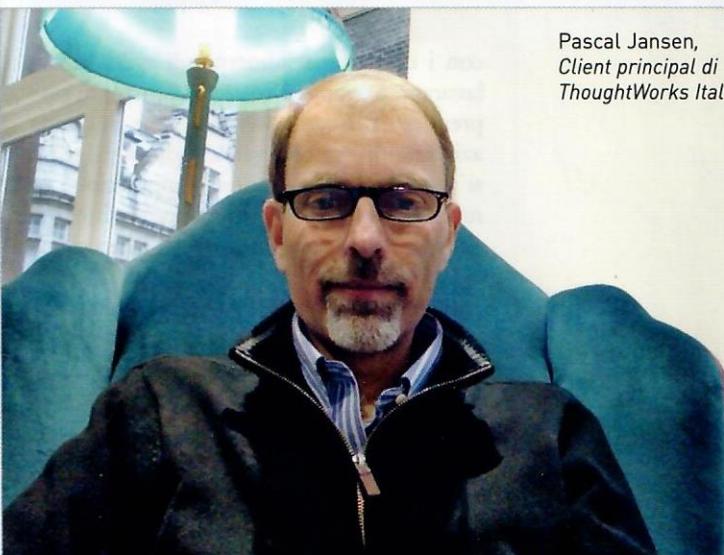
L'esperienza di un manager over 50

È qui che incontra Pascal Jansen, 54 anni. Il suo ruolo è Client principal. Gestisce le relazioni con i clienti e coordina le proposte per i nuovi progetti. Per ora ci sono solo otto persone assunte da ThoughtWorks Italia, il resto delle posizioni sono coperte da oltre cinquanta colleghi che provengono da altri paesi (comunque, stanno assumendo!). Primo problema: spiegare agli uffici acquisti italiani come funziona ThoughtWorks. Pascal viene da altre aziende dove, dagli anni Novanta in poi, ha vissuto la crisi del software engineering: troppi progetti falliti, troppo software inutile, tempi troppo lunghi.

Il fondatore di ThoughtWorks, Neville Roy Singham, la soluzione l'ha trovata nel '98: si chiama *agility*. Roy insieme ai primi ThoughtWorker, tra cui Martin Fowler che ha contribuito alla scrittura del "Manifesto Agile", ha diffuso in azienda questo Dna. L'applicazione pratica dell'agile ha spinto a esplorare nuovi modi di lavorare. Così, in ThoughtWorks, sono nate nuove pratiche (come *continuous integration*, *continuous deployment*) che sono state promosse e condivise creando le condizioni tecnologiche per la nascita degli attuali colossi del digitale *platform-based* come Amazon e Netflix.

Il valore di sentirsi parte del greater good

Pascal è entrato in questa azienda da 3 anni, a un'età in cui non è scontato che continuerai a trovare la motivazione per un lavoro che fai da tanto tempo. «Sono rinato – racconta –, ancora mi sembra impossibile che esista un'azienda così bella! Promuovere l'eccellenza tecnologica nel software con i clienti ma anche all'esterno, condividere quello che



Pascal Jansen,
Client principal di
ThoughtWorks Italia

si impara con le altre comunità consente di avere tutti i giorni la percezione che, mentre generi profitti, stai facendo qualcosa di utile per gli altri: abbiamo realizzato un progetto per il governo inglese che rivoluziona l'informatica per servire i cittadini, e anche moltissimi progetti *pro bono* per supportare i paesi in via di sviluppo e, per scelta, non lavoriamo per nessun dipartimento della Difesa. Questo – continua Pascal – ti fa sentire parte del *greater good*, del bene più grande. Il *profitable&sustainable business* ti pone nella prospettiva di alimentare i piani di sviluppo di ciascuno e di realizzare il proposito. Per questo, in merito all'acquisizione di un cliente, chiunque può porre una domanda sulla coerenza con il proposito. Si attiva una conversazione, a volte infuocata. In ThoughtWorks questo va bene: quando si parla delle cose è buon segno. Unica regola: qualunque contatto hai con i colleghi non devi uscirne perdente o frustrato».

Tutto si regge su un leadership team globale

Ma come è strutturata questa azienda? L'organigramma classico non c'è. C'è un leadership team globale. Ogni country ha un team. Ogni cliente ha un customer service team. C'è un'opportunità? Si vuole acquisire un cliente? Si crea un team. Una volta acquisito, a seconda dei progetti e delle attività, si creano altri team. Ognuno è completamente dedicato al proprio team e può appartenere e contribuire a diverse community. Dentro i team lavorano spesso a coppie, lo chiamano *pairing*. Anche durante i progetti

con i clienti, specialmente gli sviluppatori, lavorano a coppie. Pascal non smette di sorprendersi per come vanno le cose in questa azienda: «In ogni progetto – spiega – il team si auto organizza, sceglie l'approccio e lo modifica via via in base agli apprendimenti: ciò su cui tutti sono concentrati è l'eccellenza del risultato comune. Spesso i team sono composti da 10 persone ma le dimensioni variano. Si cerca di evitare che siano troppo grandi, piuttosto si preferisce avere più team. L'unità di misura? Il team ideale si può nutrire con due pizze. Non c'è gerarchia, ci sono tutti i ruoli che servono.

Come funzionano le relazioni nei team

Ogni persona che ricopre un ruolo è invitata a collaborare con il team per portare valore al progetto (la valutazione delle prestazioni classica non è prevista, perché ci si scambiano continuamente feedback che stimolano l'autovalutazione individuale). Ogni team trova le sue modalità di allineamento». La più importante? Alzati e vai a parlare. E poi *stand up meeting*, *retrospective*, *safety check* dove le persone comunicano al team se si sentono libere di poter parlare apertamente (è sano farlo spesso). È fondamentale che ogni team identifichi le modalità di allineamento con gli altri team. Le decisioni si prendono insieme e tutto il team partecipa. I tre pilastri servono per questo. Sono modi per scalare il purpose: in una organizzazione dove c'è autonomia decisionale, anziché dire giusto o sbagliato, è il proposito che ti orienta. Il momento migliore per prendere la decisione è l'ultimo nel quale si può essere efficaci.

Come si affrontano i conflitti

Conflitti? Ovvio e per fortuna. Qui è fondamentale imparare ad aprire un conflitto e risolverlo adesso (*be comfortable with the uncomfortable*). «È difficile che i problemi diventino grandi – dice Pascal –. Lavorando agile le decisioni sono piccole e costanti, fai un *derisking* continuo. Raramente ti trovi con decisioni grosse che nessuno vuole prendere. E poi il focus è costantemente sulla co-creazione dei piani di lavoro. Tanta attività è dedicata a capire se stai facendo la cosa giusta: siamo sicuri che sia l'obiettivo vero? Perché lo facciamo? Parliamo con qualcun altro?» Pascal e i suoi colleghi

chiedono sempre anche ai clienti di investire su una fase di analisi (*discovery*) per individuare i problemi reali. Molto spesso, il vero problema è che non ci si sta focalizzando sul problema giusto. O si tende a risolverlo con i meccanismi del passato che, spesso, lo hanno creato. ThoughtWorks propone efficaci strumenti di analisi. Mettendo insieme chi conosce il dominio del problema (Retail, Finance, Telco ecc.) con chi conosce le tecniche di progettazione, si fanno miracoli. I clienti ideali sono quelli che vogliono cambiare lo *status quo*. «Qui preferiscono pochi clienti con cui fare solide costruzioni» sintetizza Pascal.

Cosa si impara in un'organizzazione del genere

Cosa hanno imparato Sara e Pascal in ThoughtWorks? Pascal dice di aver imparato una cosa fondamentale: la fiducia nel fatto che le persone ti danno continuamente stimoli e performano. «Ognuno rinuncia al proprio ego – spiega –. Sei considerato bravo quando sei un catalizzatore per gli altri. E sei spinto a comportarti bene, a cercare l'eccellenza perché altrimenti sei frustrato vedendo che altri lo fanno». Sara dice che in passato era una persona che stava dentro i limiti assegnati. Adesso ha imparato che i limiti esistono solo per essere sfidati, spostati, ridefiniti. «Fare quello che ti viene detto di fare limita il tuo contributo – afferma –. Devi cercare di fare la cosa giusta nel modo giusto e insieme al team, dice. Devi continuamente far evolvere il pensiero, il tuo e quello degli altri. È meglio fare e chiedere scusa, invece che dover chiedere il permesso».

La prossima sfida di ThoughtWorks

Due mesi fa, Neville Roy Singham, 63 anni e unico azionista, ha venduto a un private equity (Apax Partners) per potersi completamente dedicare alla promozione della giustizia sociale ed economica nel mondo. Ora in ThoughtWorks si chiedono se, senza il fondatore, riusciranno a mantenere la loro identità. Questo passaggio è vissuto come una sfida cruciale: da un lato fa paura ma, dall'altro, Sara e Pascal dicono che tutti, in ThoughtWorks, sentono una grandissima opportunità per portare avanti autonomamente i loro valori. Continueranno a far vivere il proposito, incarnandolo e facendolo crescere nei gesti quotidiani. ■